



Directorios adaptativos

Capacidad de reacción de los directorios ante un entorno cambiante

I Encuesta sobre el Funcionamiento de los Directorios en Perú y Chile



Directorios adaptativos

Capacidad de reacción de los directorios
ante un entorno cambiante

I Encuesta sobre el Funcionamiento de los
Directorios en Perú y Chile



Presentación

Cambiar no es fácil, especialmente cuando no es algo deseado por uno. Muchas veces son circunstancias externas las que nos fuerzan a cambiar y terminamos reaccionando tarde, mal y -a veces- nunca.

Contar con información y data que nos permita compararnos con los demás - como ocurre con los análisis de laboratorio - suele ser un poderoso aliciente para ubicarnos frente a nuestros pares y tomar medidas para mejorar.

La transformación vertiginosa y el cambio constante son la moneda de curso legal en el mundo de los negocios de hoy. Nuestras empresas han sabido adecuarse a los cambios y son cada vez más competitivas y globales.

La pregunta es cómo nuestros directorios están haciendo suyas esas exigencias del mercado que demandan, cada vez, más agilidad, información más oportuna y mejor capacidad adaptativa. Esta publicación busca aportar algunas luces en esa dirección para potenciar la gestión desde nuestros directorios en el entorno cambiante de hoy.



Beatriz Boza

*Socia
Gobernanza Corporativa
EY*



Introducción

Desde hace dos décadas, el Perú destaca en la región por diferentes razones. Suele liderar el crecimiento económico, exhibe una de las mayores tasas de reducción de la pobreza, se ha profundizado el acceso al crédito, se ha descentralizado el comercio minorista moderno, se ha desarrollado un nuevo polo de negocio alrededor de la gastronomía, se ha universalizado el acceso al Internet, se han integrado muchas zonas remotas a través de infraestructura vial, se han creado instituciones nuevas para atender las necesidades de la población, el peruano se siente más orgulloso de su país y se pueden seguir citando muchos más cambios.

El Perú de hoy, por donde se lo mire, es diferente al de hace cinco décadas, dos décadas o incluso una década atrás. Es un país en constante transformación. Es verdad que no todos los cambios son los que muchos quisiéramos para el país, pero lo que no se puede negar es que los cambios en ambos sentidos no cesan. Hoy el Perú es un país globalizado, cuyas empresas ya no están centradas solo en el comercio interno, sino que acceden a mercados ampliados. Gracias a ello, hoy las empresas peruanas cuentan con importantes operaciones internacionales en rubros tan diferentes como el de alimentos y bebidas (Aje, Alicorp, Gloria, Industrias San Miguel, San Fernando), minería y cementos (Buenaventura, Cementos Pacasmayo, Unacem, Hochschild, Yura), banca y finanzas (Credicorp, Intercorp), maquinaria (Ferreycorp, Resemin, Corporación Aceros Arequipa, Exsa), farmacéutico (Química Suiza, Ilender, Medifarma), ingeniería (Graña y Montero, Cosapi, JJC, ICCGSA), belleza (Belcorp, Unique-Yanbal), logística (Ransa), entre otras.

Además, producto de los cambios económicos en el mundo y la especialización, se han abierto oportunidades para el desarrollo de empresas en segmentos no tradicionales, como tecnología y metalmecánica, que se suponen no eran especialidades para el Perú. Así, han surgido empresas que lideran mercados globales, como AGP, que es uno de los líderes mundiales del vidrio de seguridad, o Resemin, que es la tercera productora mundial de equipos para minería subterránea y cuyo fundador acaba de ser reconocido como el Gran Ganador del Premio Líderes Empresariales del Cambio 2017, que organizan EY, El Comercio y Asbanc.

La existencia de clientes más sofisticados e informados, proveedores más confiables con tecnologías nuevas y competidores más agresivos y de mayor envergadura también ha generado oportunidades en el Perú.

Producto de la habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado, el Perú es líder mundial en varios productos de agro exportación, como espárrago, mango, alcachofa o uvas. Es tal la capacidad de adaptación agrícola que en menos de cinco años el país pasó de no producir arándanos a ser líder mundial. Son evidentes los cambios en el mercado y en las empresas. Y ¿cómo se han adaptado a ello nuestros directorios?, ¿qué están haciendo?, ¿desde dónde están percibiendo las transformaciones en su entorno? Estas y otras más son algunas de las interrogantes que en EY queríamos dilucidar.

Con un entorno de negocios cambiante, cómo debe reaccionar la Alta Dirección de las empresas. Eso había que descubrir y es lo que se busca entender

a través de la I Encuesta del Funcionamiento de Directorios en Chile y Perú realizada por EY e Icare a presidentes, miembros de directorios y gerentes de las principales empresas de ambos países. Gracias a esta encuesta no solo es posible encontrar respuestas sobre el tipo de cambios que identifican los directorios, sino también su magnitud y relevancia. Además, permite conocer cómo enfrentan estas transformaciones en el entorno y que medidas de acción adoptan para minimizar los riesgos o aprovechar las oportunidades que tales cambios representan. La posibilidad de hacerlo en dos países otorga una ventaja adicional: permite comparar dos realidades de países que forman parte

de un mismo foro de integración (la Alianza del Pacífico) y que se encuentran en estadios diferentes de sus reformas.

En términos generales, la encuesta ha abordado 7 temas para consulta, además de solicitar comentarios sobre los temas evaluados. Dichos temas se

basan en el modelo desarrollado en Chile por los profesores Alfredo Enrione, de la Universidad de Los Andes, y Gonzalo Larraguibel, de la consultora Virtus Partners. Los temas han sido elegidos en función a tres aspectos que se buscaba entender: i) qué cambios consideran los directorios que están enfrentando, ii) cómo perciben esos cambios y iii) cuál es la capacidad de adaptación del directorio frente a los mismos.

Las conclusiones del estudio son por demás interesantes. Reflejan un entorno cambiante y complejo para las empresas y sus directorios, una actitud orientada a transformar los cambios en oportunidades de negocio y una evidente estrategia para prepararse internamente y anticiparse a ellos.

¿Cómo se están adaptando a los cambios en el entorno nuestros directorios? ¿Qué están haciendo?

En términos comparativos, si bien existen muchas similitudes en las percepciones de los directores peruanos y chilenos, existen ligeros matices en sus percepciones que los diferencian. Los peruanos son más optimistas respecto de los cambios y los identifican sobre todo a nivel macroeconómico, mientras que los chilenos no sienten cambios significativos en el entorno macro, sino en sus industrias. Se preocupan más por sus negocios que por el entorno general.

En resumen, lo que denota el estudio es que en ambos países se cuentan con directorios con capacidad de adaptación, aunque los peruanos se notan más confiados. Una confianza que no tiene una justificación tan evidente, salvo la única

alternativa de enfrentarse a un mundo en constante cambio. En todo caso, los resultados del Perú se parecen mucho a los que exhibió Chile en una encuesta anterior hace 10 años. Tal vez, como en el caso de los chilenos, la evolución del mercado y la regulación conduzca a los directores peruanos a ser más mesurados en el futuro.

De todas maneras, en un entorno de disrupción y cambios, quien se adapta más rápido y de mejor manera, se encontrará en mejor situación que el resto y, seguramente, será el siguiente líder de su sector. No adaptarse, por el contrario, será un serio problema que se castiga en un mercado tan difícil con la salida del negocio. Así que, confiados o no, hay que buscar adaptarse.

Sinopsis de los temas abordados:



Contenido

I	Principales hallazgos	10
II	Un entorno lleno de cambios: la necesidad de estudiar el funcionamiento de los directorios	
	1. Cambios en el marco institucional	18
	2. Cambios en el entorno social y económico	20
	3. Cambios en la industria y el modelo de negocios	22
III	Percepción del riesgo asociado con los cambios	26
IV	Capacidad de reacción de los directorios	
	1. Actitud frente a la incertidumbre o riesgo	32
	2. Análisis del entorno y tendencias	34
	3. Disposición a cambiar prácticas	36
V	Ficha técnica de la encuesta	40
VI	Retroalimentación al mercado	44
VII	Equipo responsable	46



24,490
18,866
(4,459)

25,042
122,265
(3,860)

11,317

68,410

74,600

232,271



PRINCIPALES HALLAZGOS

Principales hallazgos

1

Gran interés por conocer sobre los directorios en el Perú.

El interés entre los presidentes y directores peruanos por conocer y mejorar la calidad del Gobierno Corporativo es muy grande. Tanto así que en una semana se logró la participación para este estudio de un mayor número de directores que en Chile. De las 552 encuestas realizadas en ambos países para este análisis, que denota una muestra robusta y concluyente, 320 fueron realizadas a ejecutivos peruanos (58%) y 232 en Chile (42%).

2

El entorno social y económico local cambia...

Más del 80% de los directores, presidentes de directorio y gerentes del Perú (en Chile supera el 90%) son conscientes que los clientes están cambiando. Las expectativas de los clientes no solo son diferentes, sino que cada vez existen más notorias diferencias entre ellos (cada vez hay más tipos de clientes) y, ante esta complejidad en el sector, el 95% considera que las empresas peruanas están obligadas a satisfacer esas nuevas expectativas (en Chile es 83%).

3

...pero también cambia la industria y el modelo de negocio.

El cambio en el cliente ha motivado una transformación en las industrias. Hoy las empresas buscan mayor escala y, con ello, tres de cada cuatro entrevistados en el Perú y Chile considera que la globalización se ha vuelto una tendencia. Esto ha generado, para casi el 90% de los entrevistados de ambos países, una mayor intensidad de la competencia en su sector que, para la mitad de entrevistados, ha motivado el cambio de rostros entre los competidores.

4

Las instituciones reguladoras se están adaptando a los cambios, pero no sus normas.

Las empresas no son las únicas que están cambiando, las instituciones reguladoras también experimentan cambios y para mejor. Dicha mejora es más evidente en el Perú, donde el 52% lo aprecia, mientras que solo el 22% lo identifica así en Chile. Curiosamente, en el caso chileno, si bien no sienten una mejora en la institucionalidad, sí creen en la mejora de la calidad de sus normas (90%). En el Perú solo el 60% cree que las normas han mejorado.

5

Los cambios generan incertidumbre...

Los cambios son vistos como riesgos para las empresas. Riesgos que han incrementado tanto a nivel país (68% de entrevistados en el Perú y 74% en Chile identifica este riesgo) como para hacer negocios en general (75% en el Perú y 80% en Chile), en su industria en particular (83% en el Perú y 68% en Chile), en su empresa (85% para el Perú y 67% en Chile) y para los directorios (96% en ambos países). En general, los peruanos ven más riesgos en su entorno cercano que deberían controlar (su negocio), mientras que los chilenos lo ven en aquello que no manejan (el país y la normativa).

6

...que las empresas buscan transformar en oportunidades.

En la medida que los peruanos ven los riesgos en su entorno, es posible que se sientan más capaces de controlarlos. Y es por ello que tres de cada cuatro entrevistados, busca sacar provecho de estos riesgos y transformarlos en oportunidades de negocio. En el caso de Chile, esta posibilidad es manejada por dos de cada tres. Los chilenos, que ven los riesgos en el entorno que escapan a su control, en un 54% se sienten más dispuestos a mantenerse cautos y diversificar sus negocios.

Principales hallazgos

7

Es imperativo tener información y comprender las tendencias...

Siendo los peruanos más propensos a aprovechar las oportunidades en un escenario cambiante, son los que más se inclinan por generar información que les permita entender su entorno y actuar. Un 86% está dispuesto a analizar la información, mientras que en Chile es 81%. Procesar la información y entender tendencias es relevante para 8 de cada 10 peruanos, mientras que en Chile solo quieren entender las tendencias 6 de cada 10.

8

...para definir estrategias y un plan de acción.

La necesidad de entender las tendencias se asocia con el hecho que casi el 80% de los peruanos quiere tener opciones estratégicas de acción para aprovechar las oportunidades generadas por el cambio, mientras que en Chile es 71%

9

Existe disposición a realizar cambios en la empresa...

Conscientes que están en un mundo cambiante, los dueños de las empresas saben que deben estar abiertos a los cambios en sus compañías (72% en el Perú y 68% en Chile). Es por ello que están dispuestos a mejorar el funcionamiento y gestión de la compañía (poco más del 70% en ambos países), la calidad de la información que manejan (60% en el Perú y 56% en Chile) y su relación con el entorno (alrededor de 80% en ambos países).

10

siempre que sean correcciones que no afecten a la Alta Dirección.

La disposición al cambio, sin embargo, se reduce cuando afecta a miembros de la Alta Dirección. No se notan muy dispuestos a aumentar la diversidad en los directorios (solo 56% en el Perú y 49% en Chile), a pesar que los clientes cada vez son más diversos en sus gustos y necesidades. Para los entrevistados, las empresas ya tienen el talento que necesitan y este no sería el problema (82% en el Perú y 84% en Chile). Es más, su posición es a empoderar más al gerente general (74% en el Perú y 60% en Chile).

11

¿Los directores peruanos son más optimistas que los chilenos?

En términos generales, los entrevistados peruanos se muestran más optimistas que los chilenos. Ven los cambios como positivos y ven en los riesgos una oportunidad que no deben dejar pasar. Es más, se están preparando en mayor proporción y están dispuestos en mayor medida a aceptar cambios que no afecten la Alta Dirección. Este optimismo, sin embargo, reflejaría la menor experiencia con relación a los entrevistados chilenos. Diez años atrás, en la primera encuesta que se realizó en Chile, los resultados fueron casi idénticos a los del Perú ahora. ¿Un mercado más desarrollado les redujo su optimismo? ¿Sucederá lo mismo con los peruanos?

12

Diferencias entre directores, presidentes y gerentes.

Cuando se desagrega la información por tipo de encuestado para el caso peruano, existe mucha mayor coincidencia entre los resultados de los presidentes de directorio y los gerentes en lo que se refiere a su percepción sobre los cambios en el entorno y en su industria. En tanto que los gerentes se notan más inclinados que los directores y presidentes de directorio a aprovechar las oportunidades y, por ende, solicitan un mayor empoderamiento, requerimiento que los directores no comparten del todo.





*UN ENTORNO LLENO DE CAMBIOS:
LA NECESIDAD DE ESTUDIAR
EL FUNCIONAMIENTO DE LOS
DIRECTORIOS*

Un entorno de cambios: La necesidad de estudiar el funcionamiento de los directorios

El entorno de negocios de las empresas experimenta un proceso constante de transformación y cambio. Cada día aparece o desaparece una tecnología, un competidor, un nicho de mercado o una necesidad. Una realidad a la que están expuestas las empresas de cualquier sector, tamaño, tipo de dirección o realidad geográfica. En ese contexto, como responsable de la estrategia y seguimiento de la gestión del negocio, el directorio debe estar atento a los cambios y su impacto para incorporarlos en su análisis. No importa el tipo de directorio o de empresa que sea. Puede ser un directorio de empresa listada más enfocado en el control o en la asesoría al único accionista; siempre necesitará estar atento a los cambios estratégicos, proponer lineamientos de acción y monitorear como la gerencia los implementa.

De acuerdo con la encuesta realizada por EY e Icare a presidentes de directorio, directores y gerentes de Chile y el Perú, los directorios de ambos países enfrentan hoy en día un mundo cambiante. No solo cambian los gobiernos, la política y las estrategias a nivel país. Los cambios incluyen a las personas, sus necesidades, la forma en la que hacen negocios, los momentos en los que desean las cosas y el tipo de relación que quieren con las empresas que los atienden. Todo el tiempo las empresas y sus directores, ven a su entorno cambiar. En algunos casos, como el chileno y el peruano, de forma favorable y de manera significativa.



La evolución del consumidor motiva la transformación de la competencia, exigencias más duras del regulador y cambios en las políticas económicas. Un consumidor con acceso a información demanda empresas más globales, con mayor uso de tecnología y escalas más grandes.

Para el 57% de los encuestados peruanos ha cambiado de manera significativa su marco institucional en los últimos 10 años y un porcentaje similar, 60%, cree que esos cambios han sido para mejor. Es decir, 6 de cada 10 encuestados peruanos se siente más cómodo con el ambiente que lo rodea a nivel país. Cifra que contrasta con los resultados en Chile, en donde 8 de cada 10 siente que se han dado cambios significativos, pero solo 2 creen que han sido para mejor. Al desagregar la información entre opiniones de directores, presidentes del directorio y gerentes, es evidente que el optimismo no es mayor por la medida de los presidentes y gerentes, quienes impiden que el porcentaje se eleve. En promedio, los directores exhiben 4 puntos porcentuales de optimismo adicional. Esta diferencia podría explicarse por la mayor experiencia que suele tener el presidente y la mayor cercanía al mercado que tienen los gerentes. Algo que les daría un poco de medida o precaución.

En ambos países, 8 de cada 10 encuestados considera que sus grupos de interés (*stakeholders*) son más complejos y cuentan con mayores expectativas que hace 10 años. Pero son conscientes que ellos son la razón de ser de sus negocios y, por ende, prácticamente todos afirman que entender las necesidades de sus grupos de interés es la única manera de garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Ya no basta solo enfocarse en el entorno de negocios del mercado, el imperativo de los tiempos que han asumido los directorios en Chile y en el Perú es preocuparse también por el entorno del no-mercado. Aún así, al desagregar los resultados por posición en la empresa, son los directores los menos convencidos de entender las necesidades de sus grupos de interés, con una diferencia de hasta 5 puntos porcentuales con respecto a los presidentes del directorio.

57%

De los directores peruanos ha cambiado de manera significativa su marco institucional en los últimos 10 años.

60%

Cree que esos cambios en el marco institucional han sido para mejor.

8 de 10

Considera que sus stakeholders son más complejos y cuentan con mayores expectativas.



Cambios en el marco institucional

El marco institucional sobre el cual se desenvuelven las empresas ha cambiado significativamente en la última década. Eso al menos es el sentir de los directores encuestados tanto en el Perú como en Chile. El consenso, además, es la dirección de los cambios. En ambos casos estos han significado una mejora. La discrepancia entre los directores chilenos y peruanos es qué tanta mejora ha significado.

En el caso de las mejoras en instituciones, que es el marco más general, casi el 60% de los encuestados peruanos consideró que han ocurrido mejoras significativas en el funcionamiento, prestigio y predictibilidad de las instituciones en los últimos 10 años. En cambio, este porcentaje fue apenas superior al 20% para los encuestados chilenos. Pueden tejerse una serie de hipótesis al respecto, incluyendo las reformas impulsadas fruto de la situación política, pero la más probable para explicar esta diferencia es el punto de partida de la medición. Chile ha estado mucho más avanzado en materia de institucionalidad, por lo que es menos evidente o de menor impacto cualquier mejora a nivel general.

Por el contrario, las cosas se invierten cuando de percepciones sobre mejoras a nivel específico se trata. Para casi un 90% de los encuestados chilenos, los cambios en el marco regulatorio han mejorado significativamente. En cambio, en el caso peruano la cifra está cercana al 60%. Los encuestados peruanos son consistentes y su percepción es la misma con respecto a las mejoras en las instituciones y el marco regulatorio, pero los encuestados chilenos en este último aspecto se muestran extremadamente optimistas.

Sin embargo, el optimismo chileno es bajo cuando de la implementación del marco regulatorio se trata. Casi un 50% de los encuestados chilenos considera que ha mejorado la consistencia en la aplicación de normas por parte del regulador, mientras que entre los encuestados peruanos llega al 40%. Debe indicarse que para el caso de los presidentes de directorio incluso es menor (35%). Las normas pueden haber mejorado mucho en Chile, pero el regulador no ha sabido aplicarlas correctamente. En el caso peruano, en cambio, los directores no son tan optimistas sobre el marco regulatorio y menos sobre la implementación por parte del regulador.

Este resultado es consistente con el resultado de La Voz del Mercado (LVDM), un estudio que anualmente realizan EY y la Bolsa de Valores de Lima para conocer las percepciones de los partícipes del mercado de capitales sobre la calidad del Gobierno Corporativo de las principales empresas emisoras peruanas. De acuerdo con esa encuesta, la calidad y aplicación de la normativa regulatoria, que forma parte del marco institucional, es deficiente en el Perú. Esto justificaría el menor ánimo peruano con respecto a la consistencia en la implementación de la regulación. En Chile, los castigos por casos emblemáticos como la colusión de las farmacias, el fraude contable de La Polar, el cartel del papel tissue, la administradora de fondos Aurus y la reestructuraciones de la eléctrica Enel, entre otros, han generado mayor seguridad relativa con respecto a la eficacia de la autoridad y a las mejoras regulatorias. En tanto que en el Perú, la falta de castigo ante casos evidentes de fallas de Gobierno Corporativo han generado desánimo sobre esta materia. Es verdad que el mercado ha castigado a las empresas con menores valuaciones de sus acciones, pero el regulador no ha respondido de igual manera y se le percibe por lo general distante y ausente.

Es importante incorporar una variable adicional al análisis para entender las diferencias entre el Perú y Chile. Explicación que trasciende lo meramente estadístico. Hace 10 años Icare realizó una encuesta sobre el funcionamiento de los directorios en Chile, y los resultados de dicha encuesta son mucho más parecidos que los actuales cuando se comparan con las cifras exhibidas para el Perú. Es decir, los directores chilenos eran igual de confiados y complacientes que los peruanos una década atrás, cuando aún no se conocían de todas las fallas

de Gobierno Corporativo y fraudes de empresas reputadas chilenas. ¿Eso significaría tal vez que el mercado peruano a nivel de los directorios aun es inmaduro o que se encuentra en un estadio inferior? ¿Son complacientes los directorios peruanos y deben prepararse para un cambio de su realidad? Esas son respuestas que solo el tiempo las dará, pero un director que realmente quiere desempeñar su tarea debería tener en cuenta lo que pasó en Chile. Sobre todo si es que se considera que, de acuerdo con los comentarios recogidos por LVDM, son los propios ejecutivos y directores peruanos quienes consideran a Chile como un mercado más desarrollado que el peruano en materia de Gobierno Corporativo.

Comentarios

“El regulador tiene una visión estática sobre la informalidad y la innovación. No genera atractivos para la formalidad, nuevos modelos o nuevas tecnologías”

Director

“Se han evidenciado mejoras en estos últimos 10 años. Sin embargo, debe revisarse el marco regulatorio en comparación con aquellos emitidos en los países de la Alianza del Pacífico para identificar brechas y regularlas”

Gerente

“Cada vez es más engorroso y menos práctico. Las últimas regulaciones son para ocultar información básica, como accionistas. En Colombia y Chile hay más transparencia”

Director



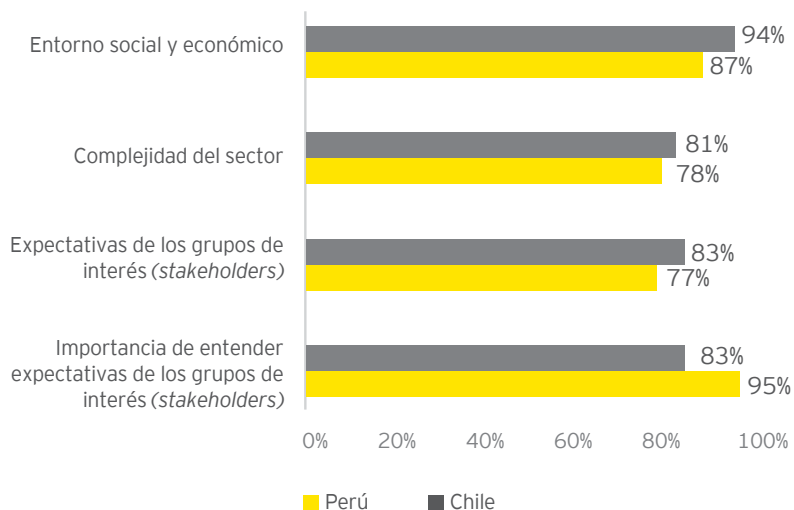
Cambios en el entorno social y económico

La transformación más dramática que enfrentan las empresas y, por ende, sus directivos, es aquella vinculada a los cambios que han experimentado las sociedades en lo social y económico. Y esto es muy evidente para los directores chilenos y peruanos, quienes prácticamente por unanimidad los han identificado. En el caso chileno, un 94% de los encuestados percibe que han ocurrido cambios significativos en los últimos 10 años, mientras que entre los encuestados peruanos tal nivel de percepción se acerca al 90%

Este cambio general ha motivado la reacción de las empresas y, es por ello, que también existe consenso en que la industria en la que participan los directores encuestados también ha experimentado cambios significativos que han motivado que su sector sea de alta complejidad. En ambos casos, alrededor de un 80% de los encuestados percibía este problema.

En ese contexto, las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*) se han modificado. Alrededor del 80% de los encuestados de ambos países así lo cree. Por tal razón, toma gran importancia entender y administrar estas expectativas. Lo curioso es que aun cuando los encuestados chilenos perciben en mayor proporción cambios en las expectativas de los grupos de interés, son los peruanos los que en mayor proporción resaltan la necesidad de entender las necesidades (90% contra 83% entre los encuestados chilenos).

Percepción sobre cambios en el marco institucional



Comentarios

“Las estructuras organizacionales y el sistema de gobierno no están acompañando en velocidad a los cambios”

Director

“El crecimiento económico sostenido ha modificado significativamente la productividad de los factores. Las empresas tendrán que afrontar nuevos retos y debemos estar más preparados”

Presidente

“Hoy en día los stakeholders incluyen también a las comunidades. Hoy son parte integral de cualquier proceso de planeamiento corporativo, especialmente cuando se consideran proyectos de inversión”

Director



Cambios en la industria y en el modelo de negocios

La evidencia del cambio en la industria en la que participan los presidentes y directores encuestados se evidencia principalmente en una mayor exigencia del cliente y en una mayor intensidad de la competencia. Por encima del 90% de los encuestados chilenos y peruanos perciben en la actualidad que su cliente es más sofisticado y exigente. Ya no se conforma con lo que puede ofrecerle la empresa, sino que tiene su propia manera de entender sus necesidades y espera que las empresas se adapten a ellas.

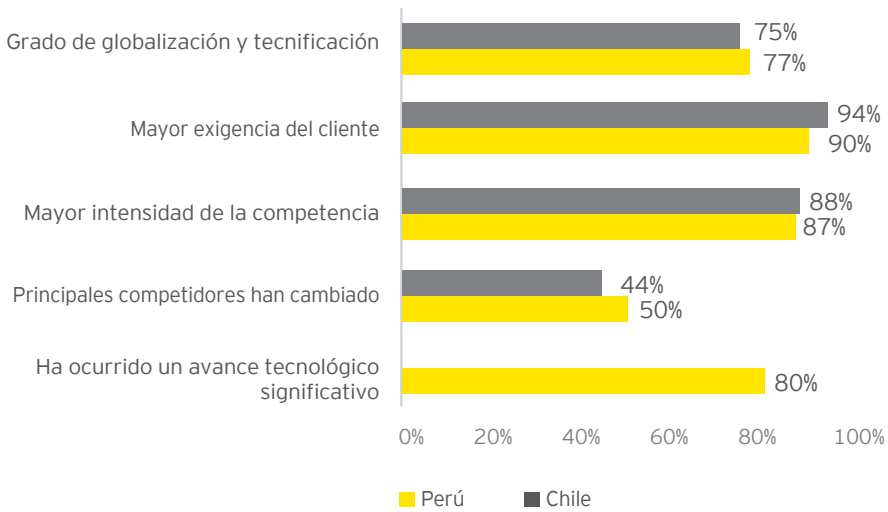
Esta exigencia se da en un contexto en el que casi el 90% de los encuestados de ambos países percibe que su competencia es más dura. Ya no es tan simple diferenciarse de la competencia y existe una pugna muy grande entre las compañías por ganarse un espacio en el mercado.

La facilidad con la que la competencia puede atacar se debe, entre otras razones, a la facilidad de adaptación que pueden tener las empresas hoy en día producto del grado de globalización y tecnificación. Tres de cada cuatro encuestados de ambos países afirman que en los últimos 10 años la globalización y tecnificación de su industria ha evolucionado significativamente. La percepción es mayor entre presidentes y gerentes, que entre directores, quienes están cinco puntos porcentuales menos convencidos del cambio en su industria.

Curiosamente, esta facilidad de adaptación, a pesar de la intensidad competitiva y las cambiantes exigencias del cliente, han motivado que las principales empresas de cada sector se mantengan vigentes.

Solo uno de cada dos presidentes y directores encuestados ha percibido que su principal competencia ha perdido posición de mercado o desaparecido. Además, aquellos casos en los que se han dado estos cambios obedecen a procesos de fusiones o adquisiciones que, lejos de reducir la competencia, la han intensificado pues se da por el ingreso de algún competidor extranjero de mayor envergadura.

Percepción sobre cambios en la industria y modelo de negocios



Comentarios

“Corremos riesgo, de mantener las estructuras y gobierno actual, de fossilizarnos”

Director

“Prevalecen muchas fusiones y adquisiciones”

Director

“Han ingresado muchos competidores extranjeros al mercado”

Presidente

“La tecnología se ha venido afinando más; los compradores exigen una mayor calidad”

Director

“En cuanto a la competencia, se han visto acciones faltas de ética graves, lo que es verdaderamente una vergüenza”

Director





*PERCEPCIÓN DEL RIESGO
ASOCIADO CON LOS CAMBIOS*

Percepción del riesgo asociado con los cambios

Las transformaciones y cambios que han evidenciado los encuestados en Chile y el Perú no son pocos ni limitados a aspectos específicos. Por el contrario, son muchos, de gran relevancia y transversales a sectores y campos de acción. En ese sentido, todas estas disrupciones generan cierto nivel de incertidumbre por los riesgos que involucran a todo nivel.

A nivel país, el riesgo es percibido en ambos países de manera similar como elevado. En el caso chileno, es apenas mayor con tres de cada cuatro encuestados que perciben que su entorno es más riesgoso que hace una década atrás. En el caso peruano, la percepción de un mayor riesgo es percibida por poco menos del 70% de los encuestados.

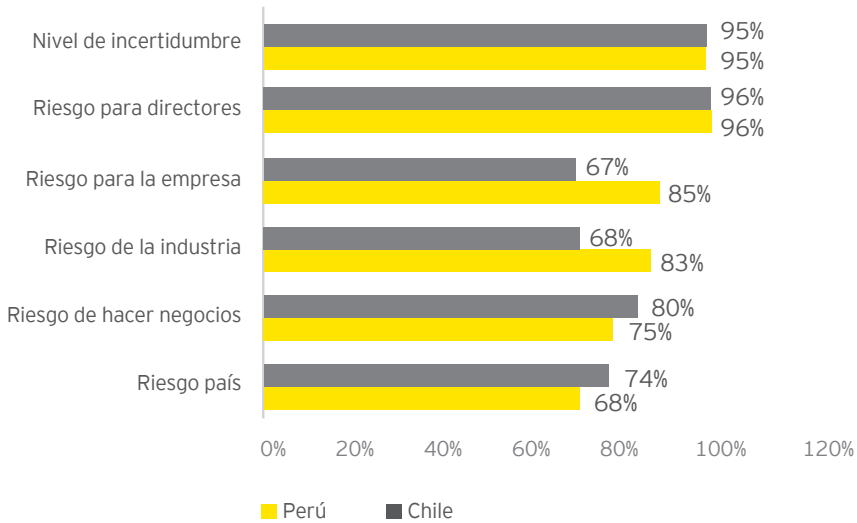
Con una percepción de país riesgoso, es de esperarse que hacer negocios no sea sencillo. Es por ello que en un 80%, los encuestados chilenos consideran más complejo hacer negocios, mientras que entre los peruanos es un 75%. Sin embargo, esta ligera mayor percepción de riesgo macroeconómico de parte de los directores chilenos no se traslada a nivel de sus negocios con la misma intensidad. Apenas un 68% de encuestados chilenos percibe un mayor riesgo en la industria y un 67% en su empresa. En tanto que los peruanos perciben los riesgos en contrario. Se sienten menos preocupados por lo macroeconómico y más por lo sectorial (83% ve mayores riesgos) y por su empresa (85%).

En términos generales es tan alto el nivel de mayores riesgos en lo macroeconómico y en lo sectorial, que el nivel de incertidumbre es percibido por un 95% de los encuestados de ambos países y, esto es lo que los

motiva a identificar que el riesgo para ellos mismos como directores es muy alto (96%).

En algunos sectores específicos, además, surgen riesgos adicionales propios de la ubicación o de la operatividad del negocio. Así, por ejemplo, se mencionan como riesgos el narcotráfico (transporte y logística), conflictos sociales (minería y energía) y competencia desleal (industria y comercio).

Percepción sobre el riesgo asociado con los cambios



Comentarios

“La mayor preocupación de un inversionista en el país es la inestabilidad jurídica”

Presidente

“En nuestro sector logística, un factor de riesgo significativo es el problema del narcotráfico”

Asesor de Directorio

“Nuestra empresa procede bajo estrictos procedimientos éticos. El tema es que la competencia ha tenido un comportamiento penoso”

Director

“Las zonas grises han aumentado el riesgo para los directores”

Director

“En nuestro caso exportamos el 40% de las ventas y el componente tecnológico es alto. Por ello nos afecta menos la incertidumbre nacional”

Director



A black and white photograph of a woman in a business suit walking in a modern office hallway. She is captured in profile, moving from left to right, and is holding a smartphone. The background is blurred, suggesting motion. A horizontal yellow line is positioned below the Roman numeral 'IV'.

IV

CAPACIDAD DE REACCIÓN DE LOS DIRECTORIOS

Capacidad de reacción de los directorios

Los miembros de directorios de Chile y el Perú son conscientes de los cambios que enfrentan el país en general y sus industrias en particular. Pero no temen a estos cambios, sino que los consideran oportunidades que deben aprovechar. Cualquier situación que genere incertidumbre es una oportunidad, pues permite a quienes estén preparados posicionarse mejor.

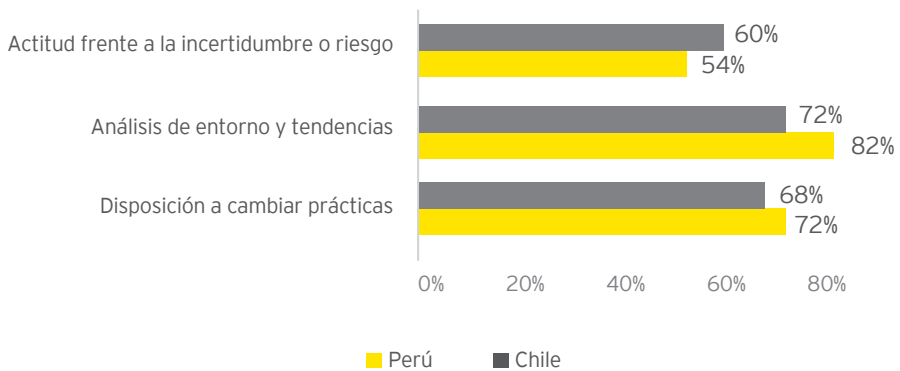
Aprovechar la oportunidad, sin embargo, requiere entender el entorno, pero de manera anticipada para tener el tiempo necesario para reaccionar. Es decir, no se trata de entender las cosas una vez que han ocurrido, sino de anticiparse. Entender las tendencias es la consigna.

Es tal la seguridad de los directores sobre sus capacidades, que no dudan que serán capaces de aprovechar las oportunidades. Pero si aun así requieren realizar ajustes, están dispuestos a realizar cambios en sus prácticas. Sin embargo, no parecen muy abiertos a abrir los directorios a nuevos puntos de vista ni valoran el aporte externo de los gremios.



Son, en términos comparativos, los encuestados peruanos los más confiados en su capacidad de entender las tendencias de su mercado y sus habilidades para actuar, pero son los chilenos los menos propensos a aceptar mayor diversidad en sus directorios o mejorar la calidad de la información.

Percepción sobre la capacidad de reacción de los directorios



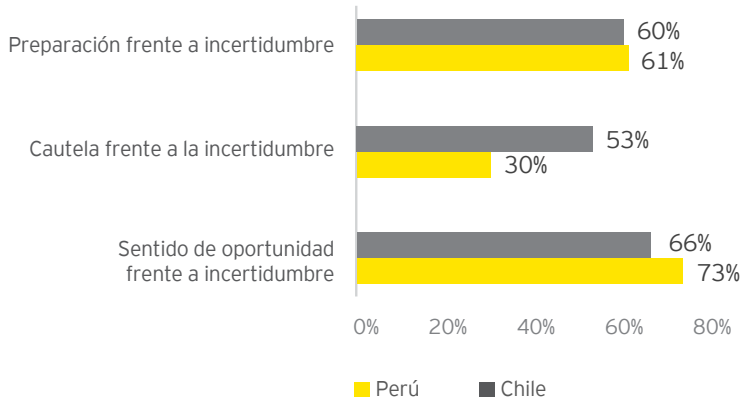


Actitud frente a la incertidumbre o riesgo

Lejos de intimidarse por todos los cambios que los rodean, los directores en su mayor parte encuentran en esta situación una oportunidad que sienten deben aprovechar, sobre todo en el caso de los peruanos. El 73% de los encuestados peruanos ve este sentido de oportunidad, mientras que entre sus pares chilenos comparte este sentir el 66%. El sentido de oportunidad es más claro entre los gerentes, que llegan a sentirlo en un 80%. Pero no solo tienen esa actitud, sino que todos ellos afirman que están trabajando para capitalizar las oportunidades generadas. Incluso entre quienes sienten que la están pasando mal hoy (16%), tienen claro que ni bien pase el temporal están preparados para aprovechar las oportunidades que se generen.

La preparación es parte importante para enfrentar los cambios. Y es por ello que 6 de cada 10 directores afirma que su empresa ya implementó acciones concretas para enfrentar cualquier cambio. Eso sí, los directores peruanos se muestran más optimistas frente a la posibilidad de cambios negativos. Solo 3 de cada 10 encuestados peruanos cree que hay que ser cautelosos frente a la incertidumbre, mientras que en Chile son 5. La cautela es preferida por los presidentes del directorio y se traduce en la diversificación de los negocios o la desinversión de aquellos sectores o negocios con mayor nivel de incertidumbre.

Percepción sobre la actitud frente a la incertidumbre o riesgo



Comentarios

“Tenemos que prepararnos continuamente hacia los cambios que se vienen y eso es lo que estamos haciendo”

Presidente

“Se han evidenciado mejoras en estos últimos 10 años. Sin embargo, debe revisarse el marco regulatorio en comparación con aquellos emitidos en los países de la Alianza del Pacífico para identificar brechas y regularlas”

Director

“Se están tomando decisiones estratégicas para consolidar la empresa y que esté preparada para cuando pase la tormenta”

Gerente Financiero



Análisis del entorno y tendencias

Existe prácticamente un consenso (92%) entre los encuestados peruanos y chilenos de que disponen de información suficiente, relevante y confiable para tomar decisiones con respecto a los diferentes tipos de cambios que enfrentan.

Su nivel de confianza sobre dicha información se debe a que 86% de los encuestados peruanos y 80% de los chilenos analizan periódicamente información sobre sus grupos de interés clave y la respuesta que tienen ante las diferentes iniciativas que promueven sus empresas.

La ligera diferencia entre la confianza entre peruanos y chilenos radica en que los primeros creen entender mejor las tendencias de sus negocios para los próximos cinco años. Mientras que 8 de cada 10 encuestados peruanos creen entender las tendencias de sus consumidores, en Chile solo lo creen entender 6 de cada 10 encuestados.

El manejo de información y el entendimiento de las tendencias les permiten a los directores peruanos sentirse más seguros con respecto a las opciones estratégicas que manejan para anticiparse a los cambios. El 79% de los encuestados peruanos asegura manejar opciones estratégicas, mientras que en Chile llega al 71%

Si bien el nivel de confianza es alto en el caso peruano, existe una oportunidad de mejora para los miembros de los directorios peruanos en la medida que un 14% no analiza información sobre sus grupos de interés y 20% declara que no entiende las tendencias ni cuentan con opciones de acción.

92%

En consenso, entre los directores peruanos y chilenos de que disponen de información suficiente, relevante y confiable para tomar decisiones.

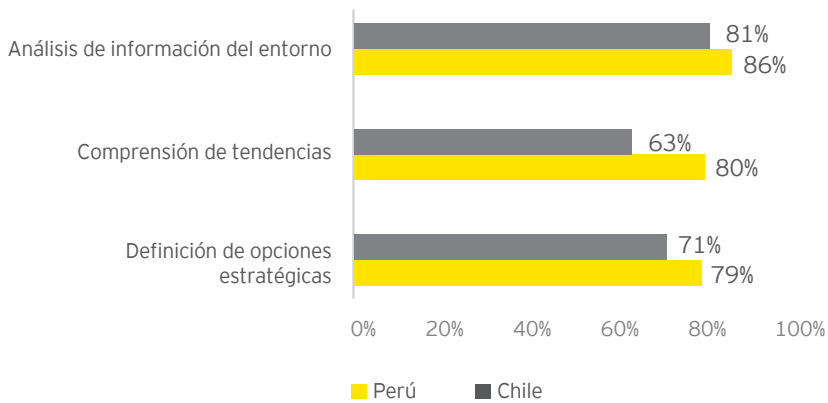
86%

De los encuestados peruanos y 80% de los directores chilenos analizan periódicamente información sobre sus grupos de interés clave.

79%

De los directores peruanos asegura manejar opciones estratégicas, mientras que en Chile llega al 71%

Percepción sobre el análisis del entorno y tendencias



Comentarios

“El país ha experimentado una continuidad en la política económica. Sin embargo, aún no percibimos seguridad por no existir un acuerdo pleno de largo plazo de la clase política”

Presidente

“Si bien hemos definido estrategias y una direccionalidad en los cambios que vamos a hacer en la empresa, estos se basan en la asunción de unas premisas que son contingentes. Estamos tomando riesgos conscientes”

Presidente

4.3



Disposición a cambiar prácticas

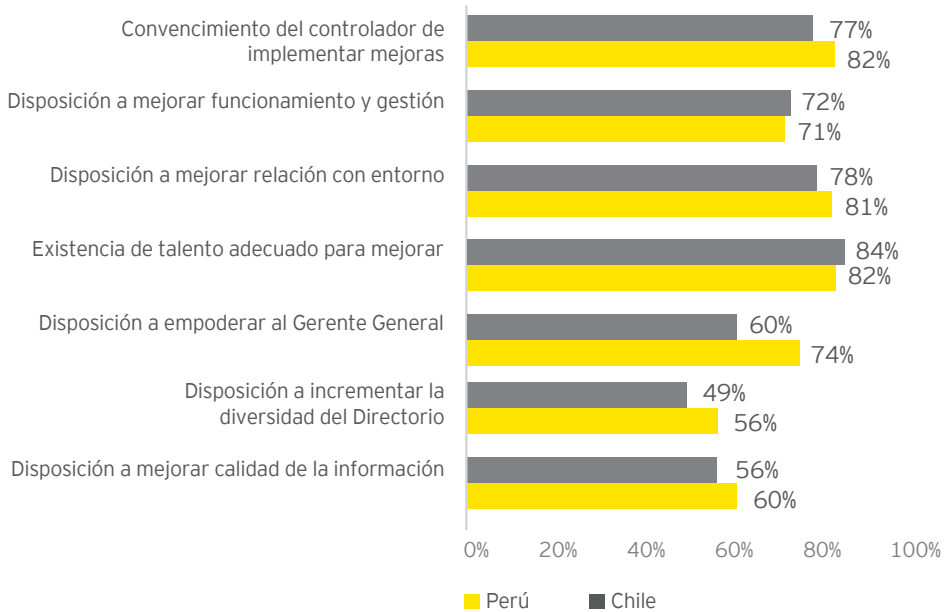
Queda claro que los miembros de directorio se sienten informados y preparados para enfrentar los cambios. Es más, se sienten muy confiados de las estrategias de acción que tienen. Pero si fuera necesario, van mucho más allá. Prácticamente 7 de cada 10 encuestados en ambos países están dispuestos a ajustar o modificar las prácticas que hoy tienen.

En general, los encuestados se evalúan a sí mismos (la Alta Dirección) como conscientes de los desafíos futuros que enfrenta su negocio y capaces de enfrentarlos. En ese sentido, más del 80% de los encuestados de Chile y Perú está convencido de contar con el talento adecuado para mejorar y un 74% de los peruanos y 60% de los chilenos está dispuesto a empoderar al Gerente General para efectuar mejoras. Es preciso indicar que los miembros de directorio de ambos países sienten que son los más capacitados para enfrentar los cambios en su empresa. Es el presidente del directorio el menos convencido de tener el talento correcto (78%) o de empoderar al Gerente General (77%)

Sin embargo, cuando se trata de entender la disposición real a mejorar y se analizan las diferentes acciones que pueden adoptar los miembros del directorio, se descubre que la disposición de cambio es hacia afuera: mejorar el funcionamiento y gestión de la empresa en general (poco más del 70% en ambos países) y la relación con el entorno (alrededor del 80% en ambos países). Pero no existe una gran disposición a realizar cambios hacia adentro. Solo el 50% está dispuesto a incrementar la diversidad del Directorio para contar con puntos de vista diferentes o alternativos y poco menos del 60% está dispuesto a mejorar la calidad de la información. Los más abiertos al cambio hacia adentro son los presidentes del directorio, que en un 60% están dispuestos a promover mayor diversidad en sus directorios. Además, en términos generales, los encuestados

no están muy dispuestos a aceptar comentarios de sus pares, pues la mayoría considera que los gremios no contribuyen a la autorregulación y a promover mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Percepción sobre la disposición a cambiar prácticas



Comentarios

“El problema en el Perú está en los accionistas que controlan que aún no ven los beneficios del Buen Gobierno Corporativo”

Director

“Es importante contemplar el rol y peso de los directores independientes y del rol del CEO con el Directorio. No se trata de confrontar per sé si no más bien de definir los objetivos de corto y largo plazo y la interacción entre ambos”

Director

“Los cambios regulatorios en el sector de mi empresa no mejoran el Gobierno Corporativo”

Director

“En nuestro caso exportamos el 40% de las ventas y el componente tecnológico es alto. Por ello nos afecta menos la incertidumbre nacional”

Director

“El Directorio, que es familiar, no percibe la urgencia de cambiar ni los riesgos que enfrenta por no hacerlo, la gerencia es débil y debe ser reforzada”

Director

2.00

2.50

3.00



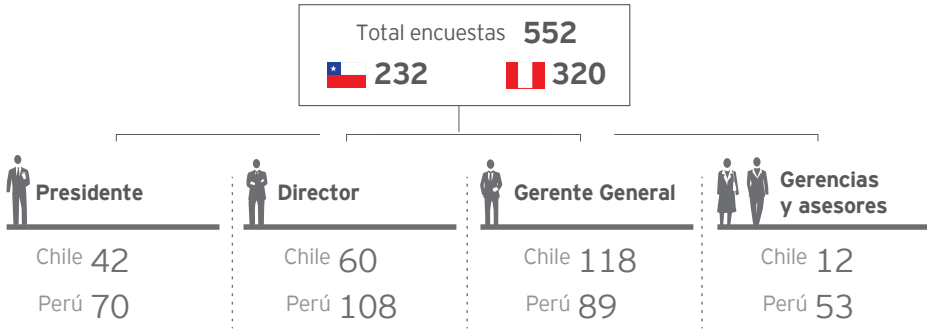
V

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Ficha técnica de la encuesta

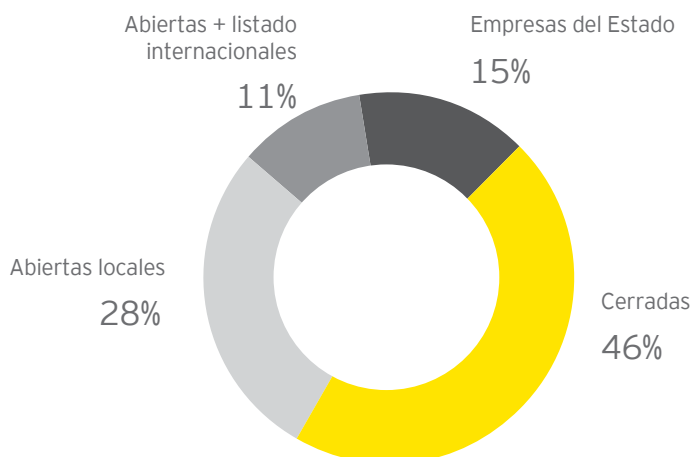
Esta Encuesta sobre el Funcionamiento del Directorio en Chile y Perú es una iniciativa de Icare y EY que busca conocer el comportamiento y actitudes del directorio. La encuesta se realizó mediante encuestas virtuales. En total se recibieron 552 respuestas, 232 en Chile y 320 en el Perú. Dichas encuestas fueron enviadas principalmente a miembros del directorio (se ha buscado tanto directores como presidentes para entender las posibles diferencias en sus percepciones), pero también a Gerentes Generales y otros gerentes y asesores vinculados con la labor del directorio, para tener una apreciación más completa del trabajo del directorio. Es decir, se ha buscado una evaluación desde varias perspectivas.

Distribución de las encuestas por tipo de posición del encuestado



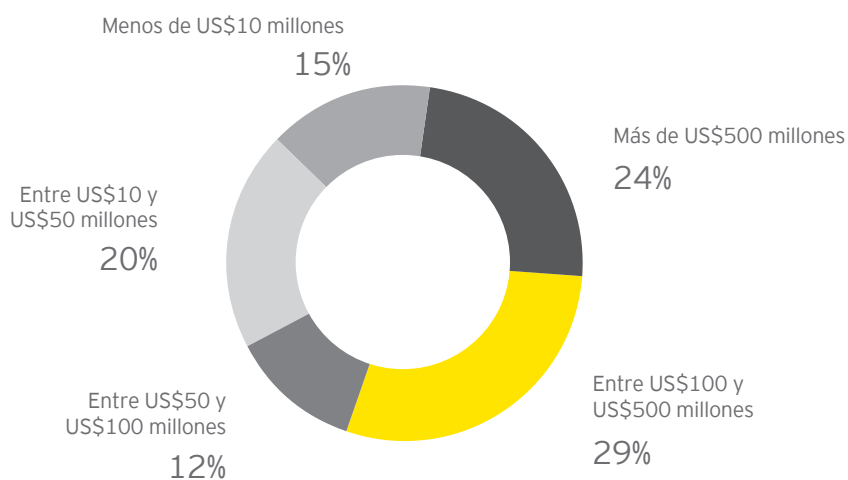
En cuanto al perfil de las empresas que representaban los encuestados, se trataron en partes parecidas de empresas cerradas (46%) y de abiertas (listadas) en la bolsa local y/o internacional (39%).

Encuestados por tipo de empresa



En cuanto al tamaño de las empresas representadas, hubo un balance muy homogéneo entre empresas medianas, grandes y corporativas. La empresa promedio sería aquella con una facturación anual de alrededor de US\$70 millones y el 47% de las empresas registró ventas inferiores a los US\$100 millones.

Encuestados por nivel de facturación





VI

RETROALIMENTACIÓN AL MERCADO

Retroalimentación al mercado

Es política de EY producir, procesar, sistematizar y difundir información que aporte valor a los tomadores de decisión en las empresas, especialmente a nivel del directorio. Es por ello que se ha sistematizado esta información específica sobre el funcionamiento de directorios en Chile y Perú. Pero este es un producto más de una serie de aportes que es posible encontrar en nuestra web: ey.com/PE/EYPeruLibrary

En ese sentido, lo invitamos a descubrir otros aportes realizados como la publicación complementaria Directorios que agregan valor (2016), Potenciando la Junta General de Accionistas (2015) o Los Retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico (2017). Estas publicaciones, al igual que la de Directorios Adaptativos, se han construido sobre productos más generales que se han sistematizado para identificar tendencias o comportamientos específicos. En línea con ello, puede acceder a publicaciones más generales como La Voz del Mercado o La Voz de la Empresa (2015), que aportan información general sobre el Gobierno Corporativo en el Perú desde la percepción de los actores del mercado de capitales y desde los propios reportes de las empresas emisoras, respectivamente.



Información al mercado



La Voz del Mercado

Estudio titulado “Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico”, que incluye los resultados de LVdM 2014 y 2016 y provee una muestra importante de los más de 2,600 comentarios de los encuestados. Abril 2017



Potenciando la Junta General de Accionistas

Estudio que recopila 162 comentarios brindados de manera espontánea por los encuestados en La Voz del Mercado relacionados con la JGA. Además, se analizan 246 avisos de convocatoria a JGA e información reportada por los emisores a la SMV sobre las Juntas Generales de Accionistas. Octubre 2015



Directorios que agregan valor

Estudio que recopila 239 comentarios de LVdM relacionados con el Directorio, describe marcos legales y referenciales y los contrasta con la información reportada por los emisores a la SMV relacionadas con los Directorios. Marzo 2016



Investor Relations

Estudio que recopila 234 comentarios de LVdM relacionados con la atención al inversionista, describe marcos legales y referenciales y lo contrasta con la información reportada por los emisores a la SMV relacionados con la función de Relación con el Inversionista. Abril 2016

Equipo responsable



Beatriz Boza

Socia
Gobernanza Corporativa
EY
beatriz.boza@pe.ey.com
T. +51 1 411 2108
C. +51 940 496 178



Alfredo Enrione

Director del Centro de
Gobierno Corporativo y Sociedad
ESE Business School
Universidad de Los Andes
aenrione@uandes.cl
T. +56 02 618 1570



Gonzalo Larraguibel

Socio Fundador
Virtus Partners
gonzalo.larraguibel@virtuspartner.cl
T. +56 22 378 4001



EY Lima

Av. Víctor Andrés Belaúnde N° 171,
San isidro - Lima 27, Perú
Telf: +51 1 411 4444

EY Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115, Salón Cinto,
Chiclayo - Lambayeque
Telf: +51 74 227 424

EY Arequipa

Av. Bolognesi N° 407,
Yanahuara - Arequipa
Telf: +51 54 484 470

EY Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. del Golf III Etapa,
Víctor Larco Herrera 13009, Sala Puémape
Trujillo - La Libertad
Telf: +51 44 608 830

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite www.ey.com

© 2017 EY

All Rights Reserved.



EY PERU LIBRARY

Descarga gratis nuestras
publicaciones y guías en:
ey.com/PE/EYPeruLibrary

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 /EYPeru

 perspectivasperu.ey.com

 ey.com/PE